



Dirección Corporativa  
de Recursos Humanos

Pensamiento  
estratégico y  
Recursos Humanos

# Informe Final Ejecutivo

Dr. Mariano Salazar C  
Consultor

San José, Costa Rica

Marzo 2001

Presta atención al  
presente que estas  
construyendo, se debe  
parecer al futuro que  
sueñas

*A. Walker*

### Agradecimientos

Esta consultoría fue posible debido a la contribución de directivos y funcionarios de la Dirección de Recursos Humanos y de las Oficinas de Recursos Humanos Desconcentradas . Para todos ellos mi agradecimiento por su apoyo, confianza profesional e información compartida.

En especial , deseo reconocer a las siguientes personas y colectivos de trabajo:

Lic. Guillermo Abarca Director de la DRH	Por su confianza en la pertinencia del pensamiento estratégico como herramienta para la conducción del nuevo rol de la DRH en las circunstancias actuales de desarrollo institucional
Lic. Miguel Murillo Subdirector	Por su apoyo permanente para la ejecución del programa de trabajo y sus múltiples contribuciones en los talleres de trabajo y encuentros personales
Sra. Rosa Laura Sandoval Coordinadora – Unidad de Gestión – DRH	Por su gestión continúa para resolver problemas de orden administrativo, su interés en el curso de la consultoría y la calidez permanente de su trato que me hizo sentirme en la DRH como si estuviera en “casa”
Colectivo de Jefaturas de la DRH  Odily Mora, José Luis Campos, Carmen Ma. Jiménez, Ana Brenes Coronado, Javier Solís, Wilfridio Rojas, Virgilio Mora. Claudio Camacho, Manuel Peralta B, Marvin Delgado	Por compartir conmigo tanta información valiosa acerca del trabajo de la DRH, por compartir sueños, esperanzas, obstáculos, dificultades, interioridades; por su visión abierta, reflexiva, crítica y autocrítica
Colectivo de profesionales y técnicos de la DRH. En especial a Ronald Aguilar. Marvin Herrera, Eveling Gonzong, Virginia Quezada	
Colectivo de Directivos y funcionarios de Unidades Desconcentradas y de las Oficinas de Recursos Humanos Desconcentradas. En especial a Silvia Beirute, Melba Quezada, Efraín Jiménez, Daniel Vallejos	
Grupo de trabajo de IDEAS NUEVAS : Javier Solís, Julio Cascante, Erika Marín, Victor Murillo, Rosa Rodríguez, Victoria Castillo, Eduardo Pochet	Por creer que las IDEAS NUEVAS, a veces extrañas, impracticables, incómodas, ajenas al “status quo”, pueden transformarse en soluciones brillantes

TABLA DE CONTENIDO

<b>FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL: MARCO DE REFERENCIA DE LA CONSULTORÍA.....</b>	<b>2</b>
UNA VISIÓN GENERAL .....	2
EL DECÁLOGO DE LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL EN BREVE.....	3
LAS PROPUESTAS DE LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL EN SÍNTESIS .....	5
<b>ES PERTINENTE LA PLANIFICACIÓN SITUACIONAL EN EL CASO DE LA DRH EN EL ESCENARIO DE CAMBIO SITUACIONAL ACTUAL? .....</b>	<b>6</b>
CUÁL ES EL CAMBIO SITUACIONAL QUE ESTÁ SUFRIENDO LA CCSS Y SUS PRINCIPALES EJES POTENCIALES DE CONFLICTO? .....	6
QUÉ PAPEL JUEGA EL CAPITAL HUMANO EN ESTE ESCENARIO ? .....	6
EL CAPITAL HUMANO COMO UN ÁREA ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA DIRECCIONAL DEL CAMBIO SITUACIONAL: ¿ COMPROMISO DE QUIÉN?.....	7
LAS TAREAS ESENCIALES DEL CAMBIO EN LA DRH.....	9
<i>Generales</i> .....	9
<i>Específicas</i> .....	9
¿ CÓMO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL PUEDE CONTRIBUIR A CONVERTIR A LA DRH EN UN ACTOR PROTAGÓNICO EN EL NUEVO ESCENARIO DE CAMBIO ?.....	10
<b>CONTRIBUCIONES DE LA CONSULTORÍA AL POSICIONAMIENTO CORPORATIVO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>10</b>
LA CONSULTORÍA EN SÍNTESIS .....	10
EL PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO .....	12
RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE .....	17
<i>Categoría de audiencia, tipo de evento y principios metodológicos comunes</i> .....	17
<i>Participantes por categoría de audiencia y tipo de evento</i> .....	18
<i>Minicases utilizados durante la capacitación</i> .....	22
TABLAS DE CONTENIDO DE LOS PRODUCTOS SUBSIDIARIOS.....	27
<i>Perfil Corporativo de Actuación / El Desafío del Cambio</i> .....	27
<i>Lineamientos estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas</i> .....	28
<i>Dispositivo de estímulo, seguimiento y evaluación de ideas nuevas</i> .....	30
<i>Iniciativas de Mercadeo de la Imagen Corporativa de la DRH</i> .....	31
<b>GLOSARIO DE CONCEPTOS SELECCIONADOS MAS FRECUENTES UTILIZADOS EN LA CONSULTORÍA .....</b>	<b>32</b>

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de cadena de valor de la CCSS .....	7
---	---

## **Fundamentos de la Planificación Situacional: Marco de referencia de la consultoría**

### ***Una visión general*<sup>1</sup>**

Debemos entender la planificación como la constante e incesante articulación de la estrategia y la táctica que guía nuestra acción en el día a día. Esa estrategia y esa táctica son necesarias porque el sistema social en que YO existo comprende otros sujetos que también planifican con propósitos distintos de los míos.

MI plan mide fuerzas con el plan de mi oponente y El es un actor social que genera procesos creativos. Si YO quiero alcanzar mi situación objetivo debo vencer la resistencia del OTRO u obtener su colaboración.

El plan es así conflicto y cooperación. Surge en la situación inicial, vale decir en cualquier situación de referencia para el comienzo formal de mi plan, a partir de mi explicación situacional que distingue problemas desde una perspectiva distinta de la del OTRO. La misma realidad es distinta para nosotros. Cada uno, en su autorreferencia, vive un mundo distinto. El valor de un problema resulta así también diferente para nosotros.

Yo desarrollo mi actividad de cambio dentro de mi espacio direccional; ese espacio delimita la frontera de mis intenciones, necesidades y capacidades. Mi espacio direccional solo se intercepta con el del OTRO. Yo se que EL también planifica, hace un juicio de necesidad, un juicio de posibilidad, un juicio de oportunidad y un juicio de eficacia que motiva y guía su acción estratégica. Yo hago lo mismo y trato de vencerlo o conquistarlo para mi plan.

Entre ambos hay una relación de fuerzas que determina nuestra mutua libertad de acción limitada por múltiples recursos escasos de muy diversa naturaleza. Mi poder, mis conocimientos, mis capacidades organizativas, mi tiempo y mis recursos económicos son escasos.

Entre mi situación inicial y mi situación objetivo hay una red de trayectorias inciertas. Son las trayectorias que puedo imaginar y crear como secuencias de cambio para lidiar con mi oponente y con las circunstancias. ¿Cómo elegir un curso de acción sin hacer una apuesta ciega sobre el futuro? Pero no puedo dejar de elegir, pues debo hacer cada día un cálculo que precede y preside mi acción. No puedo dejar de conducir.

No tengo alternativa. Debo hacer ese cálculo, pero no puedo descansar exclusivamente en él. Para lidiar con la incertidumbre mal definida utilizaré cuatro recursos de cálculo: mi capacidad de predicción, mi capacidad de previsión, mi capacidad de reacción veloz ante las sorpresas y mi capacidad de aprendizaje de los errores. Apoyado en esos cuatro recursos de cálculo haré mi cálculo para el futuro, pero lo rectificaré cada día según las circunstancias. La planificación no será para mí el cálculo de una sola vez que se hace con un gran esfuerzo y toma dos años. Ese es el camino seguro para estar fuera de oportunidad y fuera de la realidad cambiante.

Mi plan estará siempre listo, pero siempre estará en proceso de revisión. No habrá tiempo para un "plan-libro". Mi programa direccional es mi diseño. Allí preciso mi situación objetivo, los problemas que valoro en mi situación inicial y los proyectos de acción con que los enfrentaré.

En centro temático de mi plan serán los problemas. Si YO estoy al frente de una estructura organizativa compleja la formalización del plan surgirá como una necesidad de dirección y gerencia. No será suficiente el mero cálculo estratégico. Deberé pensar en un sistema de planificación centrado en el proceso y el método de planificación. El núcleo central de ese método serán los problemas y las operaciones para enfrentarlos.

Aquí es donde surge la estructura modular del plan. Los módulos explicativos permitirán asignar descentralizadamente tareas para conocer la realidad e identificar las causas que gestan los problemas y

---

<sup>1</sup> Basado en "Carlos Matus. *Política, Planificación y Gobierno*. OPS/OMS, Washington, D.C, pp: 359 - 368

subproblemas en los diversos espacios de acción. Los módulos de acción, que son operaciones, acciones y subacciones, transforman el plan en una distribución de misiones o compromisos que deben ser cumplidos. Y los módulos operaciones problemas transforman el plan en un instrumento de organización descentralizada para la acción.

El pan debe ser una empresa de creación colectiva, de gestación de compromisos y de desarrollo de la imaginación. El cambio situacional (transformación o reforma) es así la resultante de un proceso complejo, con altibajos de éxitos y fracasos, avances y retrocesos, donde se gesta un intercambio, disolución y control de problemas.

Este proceso de conducción posee dos características. Primero, el gobierno de situaciones es inseparable de la planificación y la gerencia. En el día a día se confunden casi completamente para articular el diseño y ejecución del proyecto de gobierno, la gobernabilidad del sistema y la capacidad de gobierno acrecentada o disminuida. Un *criterio estratégico* central consiste en hacer más gobernable el sistema y ganar capacidad de gobierno con el cumplimiento del proyecto de gobierno.

Segundo, el proceso de planificación es una articulación dinámica de cuatro momentos que se repiten constantemente, en cualquier orden, con distinto contenido, en distintas fechas y en contextos situacionales diversos. Esos cuatro momentos son: el momento explicativo que explora la realidad con las formas verbales "fue", "es" y "tiende a ser"; el momento normativo que se concentra en el diseño para proponer como "debe ser" nuestra realidad y asumir esa norma como un compromiso; el momento estratégico, que articula dialécticamente el "debe ser" con el "puede ser" y el momento táctico operacional, que es el momento del "hacer".

### ***El decálogo de la planificación situacional en breve<sup>2</sup>***

<b>Consideración</b>	<b>Breve Explicación</b>
Planifica quien gobierna	Planifica quien tiene la necesidad de <i>decidir</i> y la <i>responsabilidad de conducir</i>
La planificación se refiere al presente	Todo lo que hace la planificación para simular el futuro es muy útil, pero es solo un producto intermedio cuyo producto final es la decisión que debo tomar hoy. Esta exploración del futuro es imprescindible, pero dicha exploración no es el corazón del plan. El corazón del plan es el intento de gobernar un proceso y un proceso solo se gobierna por medio de la acción. En consecuencia, la planificación se refiere al presente y esto le dá un gran sentido práctico, liberándola del sentido libresco que tuvo hasta ahora. La planificación, entonces, <i>ni se refiere al futuro como cosa esencial, ni es solamente diseño.</i>
La planificación exige un cálculo situacional	La planificación es necesariamente un cálculo situacional complejo, y éste debe estar estrictamente ligado a la acción en el presente, o no es planificación. Puede ser literatura sobre el futuro, futurología y como normalmente los planes tradicionales se hacen con mucho atraso, puede ser historia, pero no planificación. Para que sea plan y hablemos de planificación, éste cálculo situacional complejo tiene que <i>preceder y presidir la acción concreta</i>

<sup>2</sup> Basado en Carlos Matus. *Planificación, Libertad y Conflicto* . Ediciones IVEPLAN, Venezuela, pp: 32 - 46

<p>La planificación se refiere a oportunidades y problemas reales</p>	<p>Las categorías de oportunidad y problema son esenciales en la planificación situacional. <i>Si la planificación no baja a las oportunidades y problemas concretos, no es planificación.</i> Es esencial a la planificación situacional la categoría de problema. Esto obliga a dedicar esfuerzos importantes para precisar problemas, analizarlos, explicarlos, diferenciar problemas verdaderos de problemas falsos y entender como los distintos actores valoran los problemas. Porque lo que es un problema para mí, puede que sea una oportunidad para el otro. De esta manera la planificación situacional se aleja del diagnóstico tradicional. Es muy importante que yo explique la realidad no solo como la veo, sino que me ubique en la autoreferencia del otro e intente comprender su explicación distinta de la mía. Mi obligación, en términos de planificación situacional, es entender su explicación e incluirla en mi explicación de la realidad. La explicación del otro es parte de la realidad que debo explicar, es parte de la situación</p>
<p>La planificación es inseparable de la gerencia</p>	<p>La única forma de que la planificación funcione es que <i>responda a las necesidades de quien gerencia.</i> O el sistema articula planificación directiva con planificación operacional, o nuevamente se transforma en un libro. La planificación <i>es una forma de organización para la acción.</i> Este es un punto crucial que diferencia la planificación tradicional de la estratégica. Los planes tradicionales contienen a veces en su literatura muchas buenas ideas y recomendaciones. El plan situacional se basa en ideas y recomendaciones, pero <i>se concreta en operaciones y solo incluye operaciones</i></p>
<p>La planificación situacional, por definición es necesariamente política</p>	<p>No se puede ignorar el problema político, porque <i>uno de los recursos que restringen nuestras capacidades de producción de acciones son las restricciones de poder.</i> Esto supone el intento de sistematizar la planificación política, en lo que es sistematizable, porque, evidentemente, la política tiene una fuerte dosis de arte, experiencia e intuición.</p>
<p>La planificación nunca se refiere a adivinar el futuro</p>	<p>La adivinanza no es trabajo de planificadores. En cambio la planificación situacional debe trabajar con la incertidumbre de posibles variantes que escapan a nuestra voluntad y poder. La planificación situacional trabaja con escenarios de cálculo. Nuestra obligación es <i>tener un plan y una estrategia para varios escenarios</i> que se ubiquen dentro de los extremos aparentemente posibles</p>
<p>El plan es modular</p>	<p>Esta compuesto por unidades que pueden agregarse, dimensionarse, y combinarse de diferente manera, según los objetivos que se persigan, la situación inicial y la estrategia elaborada. <i>La unidad básica del plan es la "operación"</i>. Un operación es la aplicación de insumos o recursos, de diferente índole, a la producción de un resultado que altere la situación</p>

<p>La planificación no es monopolio de nosotros</p>	<p>Nuestro plan enfrenta oponentes que también planifican. La IDEA CENTRAL de la planificación estratégica consiste en considerar, que además de nosotros, <i>hay otros actores en la realidad que también planifican con objetivos distintos a los nuestros</i>. Así, nunca podremos identificar planificación con diseño.</p>
<p>La planificación no manda sobre el tiempo ni se deja rigidizar por él</p>	<p>La planificación situacional opera en cuatro instancias temporales articuladas y formalizadas: La planificación en la coyuntura, la planificación anual operativa la planificación para el período de Gobierno, la planificación a largo plazo y a muy largo plazo</p>

### ***Las propuestas de la planificación situacional en síntesis<sup>3</sup>***

- ✓ Reemplazar los diagnósticos por explicaciones situacionales por problemas y el diagnóstico general por una explicación situacional de síntesis
- ✓ Crear la instancia de análisis por problemas
- ✓ Reemplazar el plan libro por una estructura modular basada en la identificación de las “operaciones” que deben ser realizadas para enfrentar los “problemas”, la matriz problemas / operaciones resulta así el meollo normativo del plan situacional
- ✓ Transformar el plan en un instrumento de organización para la acción, mediante la asignación de responsabilidades precisas respecto a los problemas y operaciones
- ✓ Adoptar un sistema de “gerencia por operaciones”
- ✓ Adoptar tecnologías de planificación compatibles con la velocidad de cambio de las situaciones reales, a fin de rescatar la planificación como cálculo de anticipación; en este sentido la planificación situacional brinda especial atención a los sistemas de soporte de las decisiones y los sistemas de petición y rendición de cuentas
- ✓ Abordar racionalmente el problema de la incertidumbre mediante la técnica de escenarios, la velocidad de respuesta, el aprendizaje y el reemp’lazo de la predicción por la previsión
- ✓ Montar un sistema de análisis y seguimiento de las situaciones, problemas y operaciones que apoye la toma de decisiones en la coyuntura, ordene los sistemas de rendición de cuentas y genere las bases de un sistema ágil de manejo, evaluación y revisión permanente de un archivo de problemas y operaciones
- ✓ Montar un sistema de emergencia para situaciones tensas de desarrollo (problemas especiales y situaciones de emergencia) rápido donde es esencial el control del tiempo. Este es el sistema de sala de situaciones.

<sup>3</sup> Basado en “Carlos Matus. *Política, Planificación y Gobierno*. OPS/OMS , Washington, D.C, pp: 739

## **Es pertinente la planificación situacional en el caso de la DRH en el escenario de cambio situacional actual?**

La propuesta de planificación situacional no es válida para cualquier realidad. Por el contrario, es un método que pretende ser eficaz para una determinada tipología de situaciones. La problemática que pretende representar es la del *conflicto en el cambio situacional*, cuyas principales características son:

- actores preeminentes en el escenario institucional actúan con el propósito de reforma institucional y existen oponente que actúan de manera creativa
- el cambio situacional incluye la necesidad de tomar en consideración las siguientes variables: poder, fragmentación, complejidad, historicidad, conflicto, incertidumbre.

Tomando en consideración estas premisas, puedo afirmar que la planificación situacional sí es pertinente en las circunstancias actuales de la DRH.

### **Cuál es el cambio situacional que está sufriendo la CCSS y sus principales ejes potenciales de conflicto?**

Pero, cuál es el *cambio situacional* que está sufriendo la Caja Costarricense de Seguro Social? Se trata de una viraje de la organización de un concepto tradicional de institución de seguro social hacia el de una "corporación".

En este caso, la estrategia corporativa esta referida únicamente a un cambio en la organización y funcionamiento de la CCSS, buscando fortalecer la desconcentración y autonomía con la consiguiente delegación, flexibilización y otorgamiento de nuevas responsabilidades en todos los ámbitos, posibilitando una gestión ágil en cada nivel al asignar y delimitar el campo de acción y permitir la rendición de cuentas.

De esta manera, la institución asume el reto de construir una nueva cultura de interrelación entre los directivos y los diferentes niveles de la organización. Igualmente, conlleva la necesidad de una *gestión estratégica*, con el fin de desarrollar los valores de la institución, las capacidades gerenciales, los sistemas y procesos relacionados con la consecución de los objetivos que se plantean. Por tanto, conduce a la necesidad de adecuar el *pensamiento estratégico* con la cultura que la organización posee, a transformar esta en función de la necesidades institucionales.

¿ Cuáles son, entonces los principales ejes de conflicto potenciales identificados en este cambio situacional ?

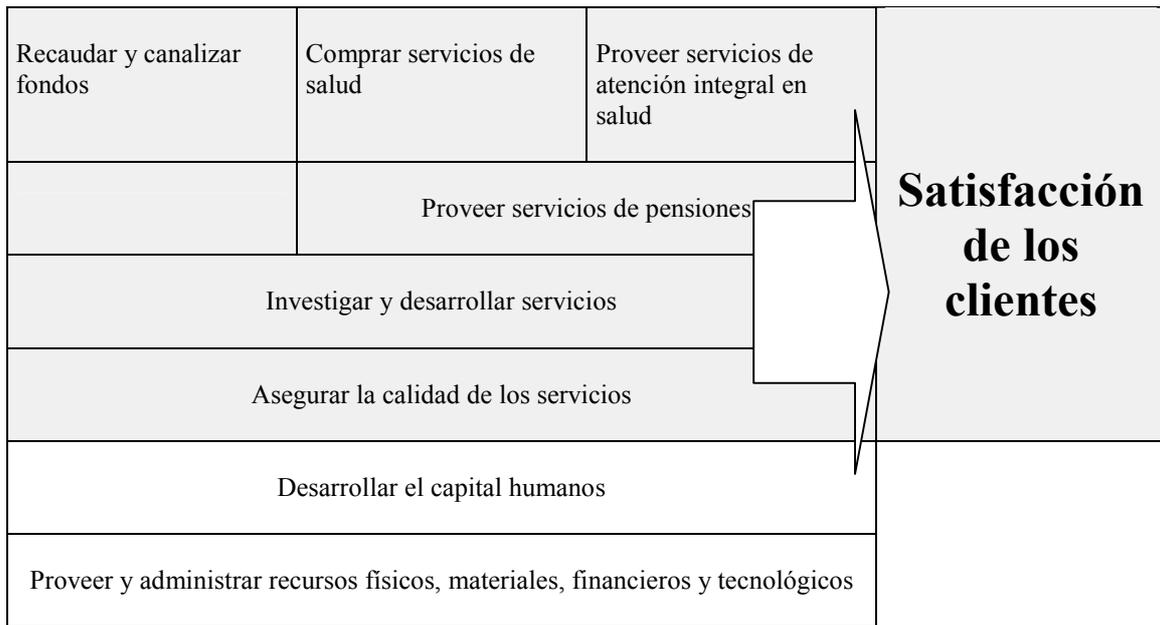
- el equilibrio eficaz entre la concentración y la desconcentración
- la adaptación al cambio
- el incremento de la capacidad de resolución de problemas de ámbito nacional y local
- el desarrollo y consolidación del sentido de pertenencia

### **Qué papel juega el capital humano en este escenario ?**

El capital humanos está considerado una actividad destacada de apoyo, junto con la provisión y administración de los recursos físicos, materiales, financieros y tecnológicos; para el logro de las actividades substantivas de la institución: recaudación y canalización de fondos; compra de servicios de salud; provisión de servicios de atención integral en salud; la provisión de servicios de pensiones, la investigación y desarrollo de servicios y el aseguramiento de la calidad de los servicios.

Gráficamente, puede apreciarse esta interacción, a continuación, en el modelo de cadena de valor de la CCSS

**Ilustración 1: Modelo de cadena de valor de la CCSS**



Fuente: Plan Estratégico Corporativo, CCSS

***El Capital Humano como un área estratégica del programa direccional del cambio situacional: ¿ Compromiso de quién?***

Para orientar el desarrollo institucional en los inicios del nuevo milenio hacia un enfoque corporativo, el Plan Estratégico Corporativo identifica y prioriza diez áreas estratégicas, consideradas medulares dentro del quehacer institucional y sobre las cuáles se realiza el planteamiento de objetivos estratégicos, objetivos específicos y resultados esperados.

Estos ejes temáticos promueven un conjunto de orientaciones que apuntan a fortalecer cambios en las formas de provisión y gestión desconcentrada de los servicios institucionales, una efectiva participación ciudadana y social, una mayor articulación con las políticas de desarrollo del país, junto con un esfuerzo para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios que se brindan. En ellas se promueven iniciativas innovadoras como formas de organización y funcionamiento en forma desconcentrada y bajo un enfoque corporativo, necesarias para responder ante las exigencias del entorno.

El decálogo de áreas estratégicas planteadas es el siguiente:

- ❖ Sostenibilidad
- ❖ Contratación interna y externa de servicios
- ❖ Provisión interna y externa de servicios
  - Integrales de salud
  - Pensiones
  - Prestaciones sociales
- ❖ *Capital humano*
- ❖ Desconcentración
- ❖ Investigación y desarrollo
- ❖ Servicios al cliente
- ❖ Participación ciudadana y social
- ❖ Vinculación de la CCSS con las políticas nacionales de desarrollo y de salud
- ❖ Posicionamiento corporativo

Para cada una de las áreas estratégicas, se definen sus objetivos como el conjunto de propósitos fundamentales que conducen integralmente hacia un escenario deseado.

Los objetivos estratégicos, resultados esperados y el planteamiento de objetivos específicos del CAPITAL HUMANO como área estratégica, de detallan seguidamente.

<i>Capital Humano como Area Estratégica para la CCSS como CORPORACION<sup>4</sup></i>	
Objetivo estratégico	Impulsar el desarrollo del recurso humanos, como principal activo de la Corporación
Resultado esperado	Al primer semestre del 2002, la CCSS habrá consolidado y operacionalizado una política de desarrollo del capital humano, para lograr equipos de trabajo de alto rendimiento y motivación , al servicio de los clientes interno y externo
Objetivos específicos	Definir corporativamente y ejecutar desconcentradamente una política de gestión del recurso humano en reclutamiento, selección, inducción, acreditación, formas de contratación, formación, capacitación y educación continua
	Identificar y potencial al personal clave como agentes de cambio dentro del enfoque corporativo
	Adecuar y ampliar los perfiles funcionales de los nuevos requerimientos de la Corporación, enfatizando en una mayor polifuncionalidad
	Establecer e incrementar mecanismos de compensación e incentivos, basados en la evaluación del desempeño con énfasis en los resultados, la calidad, la producción y la satisfacción del cliete
	Introducir la evaluación del desempeño con énfasis en los resultados, como práctica corporativa
	Establecer mecanismos para la participación del recurso humanos en la implementación de los objetivos de la Corporación
	Fomentar la labor en equipo como estilo e trabajo en la Corporación
	Planificar la formación del recurso humanos especializado, acorde con las necesidades de la Corporación
	Establecer alianzas estratégicas con instituciones formadoras de recurso humanos, para su adecuación a los requerimientos de la Corporación

<sup>4</sup> Basado en "CCSS. *Plan Estratégico Corporativo 2000*. Dirección de Planificación Institucional / CCSS, San José, Costa Rica, 2000, pp: 32

Ahora bien, ¿quién o quienes son la o las instancias responsables que asumen la consecución de estos objetivos específicos? Sin duda, algunos de ellos tienen que ver con el perfil de actuación actual o posible de establecer desde la perspectiva corporativa de la Dirección de Recursos Humanos. Pero, al margen de esta definición, que se dará probablemente a través del Núcleo Corporativo, es posible distinguir implicaciones para la Dirección de Recursos Humanos que el viraje institucional hacia una Corporación exigirá acorto plazo y mediano plazo.

### **Las tareas esenciales del cambio en la DRH**

El viraje de la institución hacia un modelo corporativo genera importantes implicaciones para la DRH. A saber:

#### **Generales**

- ❖ Debe establecer un *perfil de actuación corporativo* basado en la definición de una nueva visión, misión, principios filosóficos, valores, características de los servicios que ofrece, funciones substantivas e identificación, por áreas críticas de la administración de los recursos humanos para la desconcentración, de objetivos estratégicos, resultados esperados y objetivos específicos
- ❖ Debe asumir el pensamiento estratégico como un principio filosófico guía para la acción y la planificación estratégica situacional como una herramienta de conducción y función substantiva
- ❖ Debe desarrollar capacidades nuevas y fortalecer las existentes en materia de liderazgo y gestión del cambio, destinada a vencer las “resistencias” basadas en
  - La percepción de consecuencias negativas
  - El miedo a tener que trabajar más
  - La necesidad de romper hábitos
  - La falta de comunicación
  - La ausencia de una visión global de cambio
- ❖ Debe desarrollar capacidades nuevas y fortalecer las existentes en materia de negociación intra y extra institucional
- ❖ Debe emprender transformaciones organizativas enfatizando un modelo de organización de *aprendizaje* y alto rendimiento a través de trabajo en *equipos de proyectos* basados en una estructura matricial
- ❖ Debe fomentar la identidad corporativa y el funcionamiento en red de la constelación de protagonistas institucionales que participan en la administración del recursos humanos desconcentrado

#### **Específicas**

- ❖ Dilucidar sus compromisos con relación al desarrollo del capital humano como área estratégica que apoya la transformación hacia un modelo corporativo y tomar iniciativas de abordaje utilizando el formato de proyecto
- ❖ Perfeccionar la calidad, eficiencia, eficacia y convergencia de los procesos técnicos que constituyen el quehacer esencial de la DRH: reclutamiento y selección, clasificación y valoración de puestos, administración salarial, relaciones laborales
- ❖ Desarrollar y consolidar las capacidades de las Oficinas de Recursos Humanos Desconcentradas
- ❖ Revisar el “paquete normativo” bajo su responsabilidad con el objetivo de adecuarlo a las condiciones de la desconcentración y apoyar la desregulación de los procesos pertinentes.
- ❖ Construir en la práctica el concepto de “socios” y organizar una plataforma interactiva de contacto con la red de socios prioritaria en el nivel central y unidades desconcentradas
- ❖ Desarrollar un plan de mercadeo de la nueva imagen corporativa ante las audiencias más relevantes dentro y fuera del escenario institucional.
- ❖ Conducir la ejecución exitosa de proyectos dinamizadores del cambio: 1) nuevas modalidades de capacitación (tele conferencias, educación permanente en servicio, supervisión capacitante, módulos para no especialistas en administración de recursos humanos), 2) evaluación del desempeño, 3) indicadores de calidad de los procesos administrativos esenciales, 4) SIR, TECLAS, EIS, GAT,

## **¿ Cómo la *Planificación Estratégica Situacional* puede contribuir a convertir a la DRH en un actor protagónico en el nuevo escenario de cambio ?**

- ❖ Reafirmando la necesidad de planificar desde una perspectiva estratégico situacional, es decir, insistiendo en que es posible mover a la Dirección mas allá del inmediatismo situacional del político tradicional y el futurismo tecnocrático del planificador tecnócrata, hacia la "apreciación situacional" del estratega, quien realiza un "cálculo técnico político sistemático" .
- ❖ Proporcionándole a la Dirección un "sistema de cuatro trincheras" para lidiar contra la incertidumbre que generan los sistemas complejos como la Caja Costarricense de Seguro Social. A saber
  - Trincheras 1: capacidad de predicción
  - Trincheras 2: capacidad de previsión
  - Trincheras 3: capacidad de reacción veloz ante la sorpresa
  - Trincheras 4: capacidad de aprendizaje de los errores
- ❖ Develando la existencia del otro - esencia de la planificación situacional - ; por ende, clarificando la existencia en la Caja de objetivos conflictivos con relación al desarrollo de los RH promovidos por otros actores que tienen un comportamiento creativo y un peso específico que debo contrarrestar con "mi peso", para producir las acciones que exigen el cumplimiento de los objetivos de la Dirección
- ❖ .Introduciendo en el lenguaje y la práctica del grupo de directivos de la DRH el concepto de "gobierno" con "g" pequeña, cuyo significado práctico es la articulación permanente de tres variables:
  - proyecto de gobierno
  - capacidad de gobierno
  - gobernabilidad del sistemabajo la premisa de que los objetivos que elija la DRH (proyecto de gobierno), deben ser alcanzados sorteando los obstáculos que le ofrece un medio que no es pasivo, sino activamente resistente (gobernabilidad del sistema); y que para vencer esa resistencia con la fuerza limitada que posee, la DRH debe demostrar capacidad de gobierno
- ❖ Promoviendo el entendimiento de que los problemas del desarrollo de los recursos humanos de la institución no son problemas "estructurados" sino "cuasi estructurados". Es decir, que no se solucionan solo con el "debe ser" (ley, reglamento, norma, directriz, otro tipo de diseño) sino que ameritan una explicación situacional, la construcción de la viabilidad en el plano organizativo, técnico, político, utilizando estrategias de cooperación, conflicto y cooptación; y lo que es más, la intervención necesita ser conducida por un sistema de dirección estratégico que comprende la organización de un sistema de gerencia por operaciones, de petición y rendición de cuentas, de presupuesto por programa y de emergencia en sala de situaciones.
- ❖ Enfatizando que no se necesita un "plan libro" sino un plan modular basado en módulos de problema y operaciones.
- ❖ Señalando que sin una agenda de problemas estratégicos que enfrentar no hay ni pensamiento estratégico ni planificación situacional

## **Contribuciones de la consultoría al posicionamiento corporativo de la Dirección de recursos Humanos**

### ***La consultoría en síntesis***

La consultoría utilizó como referencia un plan de trabajo cuyo eje central fueron la realización de talleres, minitalleres y conversatorios, dirigidos a tres audiencias: Jefaturas de la DRH, profesionales y técnicos de la DRH y directivos, profesionales y técnicos de las Oficinas de recursos humanos de las unidades desconcentradas.

El propósito de estas actividades de capacitación fue facilitar la apropiación preliminar de aspectos seleccionados básicos globales de la teoría, fundamentos y método del enfoque de Planificación Estratégica Situacional, ejercitar elementos substantivos del Pensamiento Estratégico como herramienta de análisis y conducción, y revisar conceptos seleccionados relativos a liderazgo, negociación, organizaciones de alto rendimiento, equipos de trabajo y organizaciones de aprendizaje.

De manera subsidiaria, y a partir de los productos de los talleres y la experiencia del consultor, la consultoría generó los siguientes subproductos<sup>5</sup>:

- ✓ Una propuesta de “Iniciativas de Mercadeo de la Imagen Corporativa de la DRH”
- ✓ Una propuesta de “Lineamientos estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas”
- ✓ Una propuesta de “Perfil Corporativo de Actuación / El desafío del cambio”
- ✓ Una propuesta de “Dispositivo de estímulo, seguimiento y evaluación de ideas nuevas”

---

<sup>5</sup> El índice de cada uno de ellos puede ser apreciado en este mismo documentos en el ítem “Tablas de contenido de los productos subsidiarios”. Los subproductos como tales, elaborados en documentos separados, pueden ser consultados en la Oficina del Director de la DRH

**El programa general de trabajo**

ACTIVIDAD	MES DE OCTUBRE									
	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN
	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13
1) Elaboracion, revisión y ajuste del programa de trabajo			X	X	X					
2) Sesiones de trabajo para elaborar “Lineamientos Estratégicos para un Programa de tratamiento especial” de la DRH a las 14 unidades desconcentradas										X
3) Trabajo individual del consultor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4) Presentación de informe de consultoría								X		

ACTIVIDAD	MES DE OCTUBRE					MES DE NOVIEMBRE				
	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN
	30	31	1	2	3	6	7	8	9	10
5) Sesiones de trabajo para elaborar “Lineamientos Estratégicos para un Programa de tratamiento especial” de la DRH a las 14 unidades desconcentradas				X						
6) Taller II de pensamiento estratégico con las jefaturas de la DRH							X			
7) Taller I de pensamiento estratégico con profesionales y técnicos de la DRH								X		
8) Taller I de pensamiento estratégico con oficiales de recursos humanos de unidades desconcentradas						X				
9) Minitaller de identificación de lecciones aprendidas										X
10) Diseño participativo de un dispositivo de incentivo a la formulación de ideas nuevas, su evaluación y utilización		X								
11) Trabajo individual del consultor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12) Presentación de informe de consultoría										X

Informe Final de Consultoría

ACTIVIDAD	MES DE NOVIEMBRE					MES DE DICIEMBRE				
	LUNES 27	MARTES 28	MIÉCOL 29	JUEVES 30	VUERN 1	LUNES 4	MARTES 5	MIÉCOL 6	JUEVES 7	VUERN 8
13) Taller II de pensamiento estratégico con profesionales y técnicos de la DRH						X				
14) Taller II de pensamiento estratégico con oficiales de recursos humanos de unidades desconcentradas							X		X	
15) Taller III de pensamiento estratégico con Jefaturas DRH										X
16) Sesiones de trabajo para elaborar “Lineamientos Estratégicos para un Programa de tratamiento especial” de la DRH a las 14 unidades desconcentradas								X		
17) Conversatorio acerca de la integración equipos de trabajo eficaces									X	
18) Trabajo individual del consultor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
19) Presentación de informe de consultoría										X

ACTIVIDAD	MES DE ENERO									
	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN
		2	3	4	5	8	9	10	11	12
20) Taller III de pensamiento estratégico con profesionales y técnicos de la DRH									X	
21) Taller III de pensamiento estratégico con oficiales de recursos humanos de unidades desconcentradas										X
22) Diseño participativo de un dispositivo de incentivo a la formulación de ideas nuevas, su evaluación y utilización		X								
23) Conversatorio acerca de desarrollo de capacidades de liderazgo								X		
24) Conversatorio acerca de negociación de principios							X			
25) Diseño participativo de un dispositivo de incentivo a la formulación de ideas nuevas, su evaluación y utilización						X				
26) Trabajo individual del consultor	X	X	X	X	X	X	X	X		
27) Presentación de informe de consultoría									X	
ACTIVIDAD	MES DE ENERO									
	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN
	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26
28) Minitaller Liderazgo y Negociación Jefaturas DRH					X					
29) Minitaller 01 Liderazgo y Perfil Corporativo de Actuación Jefaturas DRH						X				

Informe Final de Consultoría

ACTIVIDAD	MES DE FEBRERO									
	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN
	12	13	14	1	2	5	6	7	8	9
30) Conferencia en reunión de oficiales de recursos humanos de todos el país (Pensamiento estratégico)						X				
31) Diseño participativo de un dispositivo de incentivo a la formulación de ideas nuevas, su evaluación y utilización								X		
32) Minitaller 02 Liderazgo y Perfil Corporativo de Actuación Jefaturas DRH										X
33) Minitaller 01 de liderazgo con oficiales de recursos humanos de unidades desconcentradas	X									
34) Trabajo individual del consultor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
35) Presentación de informe la consultoría		X								
ACTIVIDAD	MES DE FEBRERO									
	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN
	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23
36) Minitaller 03 Liderazgo y Perfil Corporativo de Actuación Jefaturas DRH					X					
37) Minitaller 04 Liderazgo y Perfil Corporativo de actuación Jefaturas DRH										X
ACTIVIDAD	MES DE FEBRERO									
	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN	LUNES	MARTES	MIECOL	JUEVES	VUERN
	26	27	28							
38) Minitaller 02 de liderazgo con oficiales de recursos humanos de unidades desconcentradas	X									

ACTIVIDAD	MES DE MARZO									
	LUNES 12	MARTES 13	MIÉCOL 14	JUEVES 1	VUERN 2	LUNES 5	MARTES 6	MIÉCOL 7	JUEVES 8	VUERN 9
39) Taller ¿Hacia dónde va la DRH?				X						
40) Conferencia en reunión de oficiales de recursos humanos de todos el país (Liderazgo)						X				
41) Diseño participativo de un dispositivo de incentivo a la formulación de ideas nuevas, su evaluación y utilización							X			
42) Trabajo individual del consultor	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
43) Presentación de informe de consultoría mensual	X									
44) Presentación de informe FINAL de la consultoría		X								

**Resumen de las actividades de aprendizaje**

Categoría de audiencia, tipo de evento y principios metodológicos comunes

Categoría de audiencia	Tipo de evento	Principios metodológicos comunes
Oficinas de recursos humanos de unidades desconcentradas	3 talleres de pensamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un ambiente de personas activas involucradas con otras en un proceso de aprendizaje</li> <li>•Un ambiente de respeto donde las personas son el centro de la actividad y prevalece un sentido de cuidado de las sensibilidades</li> <li>•Un clima de aceptación para que las personas puedan ser ellas mismas y expresar sus ideas sin miedo</li> <li>•Un clima ausente de amenazas donde las personas puedan confrontarse entre sí y Ls ideas puedan confrontar ideas, sin miedo</li> <li>•Un clima de apertura, donde las preocupaciones personales, ideas y creencias puedan ser expresadas y examinadas abiertamente</li> <li>•Un clima donde las diferencias estén pensadas como buenas y saludables</li> <li>•Un clima que reconoce el derecho de las personas a cometer errores</li> <li>•Un clima que tolera la ambigüedad, donde soluciones alternativas pueden ser exploradas sin la presión de encontrar respuestas inmediatas y particulares</li> </ul>
	2 minitalleres de liderazgo	
Profesionales y técnicos de la DRH	3 talleres de pensamiento estratégico	
	1 conversatorio acerca de conversatorio acerca de organizaciones de aprendizaje y equipos de trabajo eficientes	
	4 reuniones del grupo de ideas nuevas	
Jefaturas de la DRH	3 talleres de pensamiento estratégico	
	1 conversatorio acerca de liderazgo y negociación	
	4 minitalleres acerca de liderazgo y perfil corporativo de actuación	
	2 reuniones del grupo de tratamiento especial a las unidades desconcentradas	
	1 taller de ¿Hacia dónde va la DRH?	

Participantes por categoría de audiencia y tipo de evento

Categoría de audiencia	Tipo de evento	Participantes		
Oficinas de recursos humanos de unidades desconcentradas	3 talleres de pensamiento estratégico	Taller 1	Taller 2	Taller 3
		Edwin Rodríguez Walter Campos Anais Chavarría Leonel Augusto Gatgens Roxana Vargas Gonzalez Ligier Segura Cordero Walter Armijo Ma. Angela Castro Ortiz Wilma Villegas Marchena Ma. De los Angeles Soto barquero Ligia Galagarza Calderón Juan Pablo Hernández Sandí	Donald Fernández Morales Carlos J Coronado Kathia Castro Alvarado Silvia Beirute Laura Jiménez Sandí Adriana Romero Roxana Vargas Walter Armijo Israel Valverde Rosa Ma. Cortéz Daniel Vallejos Edwin Rodríguez	José Ignacio Fernández Díaz Roxana Vargas Gonzalez Efraín Jiménez Ch Leticia Rodríguez Israel Valverde Zúñiga Laura Jiménez Sandí Donald Fernández Norma Sáenz Armando Villalobos Edu Rodríguez mena Xenia Castro herrera Vianney VarelaBadilla
	2 minitalleres de liderazgo	Minitaller 01		Minitaller 02
		Edwing Rodríguez Jorge Solis Sandí Ma. Angeles Castro Ortiz Jorge Jiménez Jiménez laura Jiménez Sandí Agustín Sagot B Carlos J Coronado Leonardo Morales Morales Roxana Vargas González	Jorge Jiménez Laura Jiménez Rosemary Aldana Carmen Blanco Efraín Jiménez Silvia Beirute Melba Quezada Daisy Corrales	

Informe Final de Consultoría

Categoría de audiencia	Tipo de evento	Participantes			
		Taller 01	Taller 02	Taller 03	
Profesionales y técnicos de la DRH	3 talleres de pensamiento estratégico	Reinaldo Arias Camacho Marvin Herrera Cedeño Teresita Morales Sáenz, Anselmo Pizarro Victor Murillo Mc. Taggat Rodrigo Benavides Carvajal Virginia Quesada Corella Victoria Castillo Oreamuno Patricia Bello Barrantes José Angel Ramírez Obando Lixbeth Mora Fallas Ronald Aguilar Zeledón.	Maria C. Carranza Rojas Anselmo Pizarro Patricia Bello Barrantes Maritza Fernandez Cambroner Virginia Quezada Ronald Aguilar Zeledon Victor Murillo Carlos Baldioceda Elibed Morales Gutierrez Marvin Herrera	Ronald Aguilar Marvin Herrera Eveling Gonzong Virginia Quezada	
	1 conversatorio acerca de conversatorio acerca de organizaciones de aprendizaje y equipos de trabajo eficientes	Raúl Cabezas Zeidi Benavides Julio Cascante Vicki Castillo			
	4 reuniones del grupo de ideas nuevas	Reunión 1	Reunión 2	Reunión 3	Reunión 4
	Julio C. Cascante Erika Marín Victor Murillo Rosa E. Rodríguez	Javier Solís Victoria Castillo Willian Ramírez Rosa Rodríguez Eduardo Pochet Raúl Cabezas Erika Marín	Victor Murillo Javier Solís Victoria Castillo Eduardo Pochet	Rosa Eugenia Rodríguez Victoria E. Castillo Eduardo Pochet	

Dirección de Recursos Humanos

Categoría de audiencia	Tipo de evento	Participantes			
		Taller 01	Taller 02	Taller 03	
Jefaturas de la DRH	3 talleres de pensamiento estratégico	Miguel Murillo Odily Mora José Luis Campos Carmen Ma. Jiménez Ana Brenes Coronado Javier Solís Wilfridio Rojas Virgilio Mora Claudio Camacho Manuel Peralta B Marvin Delgado	Odily Mora Carmen Ma. Jiménez Ana Brenes Coronado Daisy Jimenez Wilfridio Rojas Virgilio Mora Claudio Camacho Marvin Delgado	Odily Mora Carmen Ma. Jiménez Ana Brenes Coronado Daisy Jimenez Wilfridio Rojas Virgilio Mora Claudio Camacho Marvin Delgado	
	1 conversatorio acerca de liderazgo y negociación	Marvin Delgado Virgilio Mora Daisy Jiménez José Miguel Murillo Claudio Camacho			
	4 minitalleres acerca de liderazgo y perfil corporativo de actuación	Minitaller 01	Minitaller 02	Minitaller 03	Minitaller 04
		Marvin Delgado Virgilio Mora Daisy Jiménez José Miguel Murillo Claudio Camacho	Marvin Delgado Ana Brenes Daisy Jiménez Miguel Murillo Claudio Camacho Virgilio Mora	Claudio Camacho José Miguel Murillo Daisy Jiménez Ana Brenes	Marvin Delgado Virgilio Mora Ana Brenes Miguel Murillo
	2 reuniones del grupo de tratamiento especial a las unidades desconcentradas	Reunión 01		Reunión 02	
Wilfridio Rojas Lic. Claudio Camacho Monge Miguel Murillo		Wilfridio Rojas Lic. Claudio Camacho Monge Ana Brenes			

	1 taller de ¿Hacia dónde va la DRH?	René Escalante Manuel Peralta Marlon Sánchez Daisy Jiménez Wilfridio Rojas Virgilio Mora Efraín Jiménez Marvin Delgado Odilí Mora Ana I. Brenes Silvia Beirute Melba Quezada Daniel Vallejos Miguel Murillo Carmen Jiménez
--	-------------------------------------	--

## Minicasos utilizados durante la capacitación

### Introducción

Funcionario de esta área por muchos años, poseía una impecable trayectoria de servicio civil. Muy bien capacitado, experimentado, con un CV impecable donde destacaban diversos cursos en instituciones académicas de prestigio, se sentía seguro de poder desempeñar el cargo con solvencia profesional.

En los próximos días tenía actividades relevantes en perspectiva que debía colocar en agenda de acuerdo a sus conveniencias. Se trataba de:

- ✓ ü Una reunión con el equipo técnico nacional de apoyo a su próxima gestión
- ✓ ü Un encuentro de trabajo con su jefe inmediato, el Gerente de Administración de la institución.
- ✓ ü Una cita con el Gerente Corporativo de la ABCD
- ✓ ü Un almuerzo de trabajo con el representante de un organismo de cooperación internacional.
- ✓ ü Un encuentro con una delegación sindical
- ✓ ü Una entrevista en la TV en uno de los programas de mayor audiencia del país, cuya principal característica era el espíritu polémico

A solas en su oficina, reflexionaba sobre los avatares de la vida. Aunque el nombramiento no fue una sorpresa, de hecho lo estaba esperando, ahora, por primera vez, sentía el peso de la responsabilidad y de la soledad.

También, percibía como su sentido del riesgo se había aguzado. Instuía que en esta nueva posición el terreno era mas inestable que el trabajo administrativo y técnico al cual estaba acostumbrado y que le había deparado tantas satisfacciones.

No dudo que habrá sorpresas, pensó. Pero soy un hombre acostumbrado a los desafíos...Algo, sí, revoloteaba en su mente. Había sido amigo y colaborador muy cercano de su antecesor, al cual, el Coordinador de la ABCD le había pedido gentilmente que renunciara. Todavía lo veía con frecuencia, pero casi nunca hablaban de ese tópico. Su amigo, antes tan locuaz, ahora era extremadamente reservado acerca de ese período de su vida en la institución. Nunca un comentario, solamente unas breves felicitaciones cuando supo de su nombramiento y el ofrecimiento de apoyarlo en lo que estuviera a su alcance. Solamente una vez le comentó " Amigo, ese es un mundo aparte, te deseo lo mejor..." Que curioso, pensó para sus adentros muy rápidamente, mientras se encaminaba a celebrar con su familia y varios conocidos y nuevos amigos el nombramiento, es como si estuviera viviendo una historia que ya conocía....

La celebración del nombramiento fue muy hermosa. Sobró la buena comida y bebida, las felicitaciones estuvieron a la orden del día, todos parecían dispuestos a colaborar, el futuro parecía tan radiante...

**Mincasos**

**MINICASO I**

Ahora, en su posición de Director, estaba reunido con el grupo técnico de apoyo. Tantas cosas compartidas, pensó, este grupo de colaboradores sería la envidia de cualquier director de RH en Centroamérica...

Aspiró profundo - hablar en público siempre le provocaba cierto nerviosismo - y comenzó a articular las primeras palabras de su discurso....

**TAREA 1**

Escriba en una página máximo el discurso que Ud. daría en estas circunstancias, tome en consideración, si fuera el caso, los siguientes ítems:

Identifíquese con un nombre ficticio

Exponga las ideas que Ud posee para el buen desempeño de la DRH

Solicite el apoyo del grupo técnico

Agradezca, si se siente cómodo haciéndolo

**MINICASO II**

El gerente lo ha llamado a su oficina. Era, al fin, la cita tan esperada. El Gerente había sido uno de los más entusiastas promotores de su nombre para el puesto. No eran amigos, pero se trataban con confianza. En el pasado reciente la relación había sido muy fluida...

La secretaria del gerente, muy gentilmente le hizo pasar a la antesala y le expresó que sería recibido en unos minutos. esperó con paciencia por espacio de más de media hora...

Repentinamente, el Gerente salió de su oficina y le dijo abruptamente:

"Necesito, urgente, que elabores un grupo de estrategias para apoyar la desconcentración de la administración de RH en las unidades que tu ya conoces. Te espero en mi oficina dentro de dos horas. Hasta entonces."

**TAREA II**

Expresa como reaccionaría Ud. en estas circunstancias.

Presente las estrategias solicitadas y dé para cada una de ellas argumentos que la sustenten.

Identifique "supuestos", es decir, factores fuera de su control, que pudieran afectar la ejecución de las estrategias

### MINICASO III

Dos dirigentes del sindicato mas poderoso de la ABCD, aguardan en la sala de espera de su oficina, mientras Ud. termina de revisar apresuradamente la correspondencia del día.

Los sindicatos de nuevo, pensó. Es mi primera reunión con ellos en mi posición de Director. recordó que ese sindicato en especial no había apoyado su nombramiento para el puesto. Sinceramente, mientras se preparaba para recibirlos, se decía a sí mismo..."No entiendo porque..."

No tuvo mas tiempo para pensar. Comenzaron los saludos de rigor y...

### TAREA III

Explique cuáles considera Ud que podrían ser las intenciones del sindicato al visitarlo en su oficina.

Prevea cual sería la agenda de problemas a tratar.

Seleccione la "carta encubierta" que Ud. manejaría en su relación con los sindicatos.

Qué imagen les vendería en esta primera reunión y que tipo de lazos trataría de establecer para el futuro ?

### MINICASO IV

El Gerente Corporativo había delegado en UD, representar a la institución en un popular y polémico programa de entrevistas en uno de los canales mas prestigiados del país.

Tal y como se acostumbraba en el programa, las preguntas no habían sido acordadas de previo, con el argumento de era mejor así para preservar la espontaneidad.

Sentado ante las cámaras, un poco nervioso después de la sesión obligatoria de maquillaje, deslumbrado por las luces, escuchó el ritual tradicional..."cámara, acción"

A continuación, escuchó, no sin sorpresa, la presentación que de él hizo el conductor del programa. "Un poco exagerado, pensó"

Unas frases de cortesí mínimas, y la primera pregunta salió disparada...Ud, respiró profundamente, buscó su expresión facial mas serena y trató de oirse natural en las respuestas...

### TAREA IV

Improvise la presentación que de UD. hizo el presentador del programa

Formule cinco preguntas con relación a la ABCD desde la perspectiva de la sociedad civil en Costa Rica. Al menos, tres de ellas, deben estar relacionadas con los recursos humanos de la institución.

Despidase de la presentadora del programa y del público

Redacte un breve reporte para el Coordinador de la ABCD acerca de su participación en el evento y las características del mismo

#### MINICASO V

El Coordinador de la ABCD tenía una oficina sencilla. Parco para hablar, sumamente directo para abordar los temas que le interesaban, saludó brevemente, invitó a tomar asiento y, sin mas preámbulo, preguntó:

"Sr. Director, cuáles son los problemas de la administración y el desarrollo de los recursos humanos que deberían ser abordados con la participación de la Presidencia ?"

Dicho lo cual, tomó asiento, llamó a su secretaria para tomar nota de la reunión...

"Estoy esperando dijo...mientras lo miraba con ojos expectantes"

Ud. respondió con aplomo:

"Sr. Gerente Corporativo..."

#### TAREA V

Escriba la respuesta al PE en no mas de una página. Tome en consideración los siguientes aspectos:

Ubique los recursos humanos en el contexto institucional

Realce el rol protagónico de los mismos en el cumplimiento de la misión institucional. Ejemplifique.

Caracterice el recurso humano de la institución con sus fortalezas y debilidades

Describa tres problemas estratégicos para el desarrollo de los recursos humanos y esboce estrategias de solución

Detalle los compromisos - al menos tres - que el PE le solicitaría a UD.

#### MINICASO VI

Dios mío !, pensó el Director, cuantas situaciones he tenido que sortear en tan poco tiempo. Reuniones con técnicos nacionales, jefe inmediato, Gerente Corporativo, programa de TV, dirigentes sindicales...

Que puesto mas agitado, se dijo a sí mismo, pensando en el pasado reciente, cuando su única preocupación era técnica y la racionalidad técnica administrativa dominaba su quehacer.

Su secretaria hoy por la mañana le había comunicado que un representante de un organismo internacional especializado en salud lo invitaba a una reunión en su despacho.

Aunque no había una agenda concreta, el tema global sonaba bastante interesante: posibilidades de cooperación para la planificación de los recursos humanos.

Todos los días aparecen iniciativas nuevas, se dijo a sí mismo. A veces pienso, reflexiono, para que sirven los organismos internacionales ? En fin...comentó en voz alta, tal vez pueda ser algo útil...y dirigiéndose a su secretaria le dijo, confirme la cita, pero...solicítele que sería en mi oficina.

Al día siguiente recibió confirmación de la cita.

Atareado como siempre, el día de la cita apareció una hermosa mujer, muy sonriente, evidentemente extranjera, que se identificó como la representante del organismo XYZ. Después de los saludos de rigor, la conversación parece que iba por un buen derrotero...

#### TAREA VI

Asuma el papel de la representante del organismo internacional y exprese a través de diferentes argumentos porque la cooperación técnica acerca de la planificación estratégica de los recursos humanos puede ser útil para el Director.

Asuma el papel del director y argumente su desconfianza con relación a este tipo de ofrecimientos dándole a conocer experiencias negativas con empresas consultoras nacionales y extranjeras y con consultores individuales.

Asuma el papel del director y señale a su juicio las características (al menos 5) de una buena consultoría externa

Identifique cinco temas de trabajo donde una consultoría acerca de la PES pueda generar valor agregado

**Tablas de contenido de los productos subsidiarios**

Perfil Corporativo de Actuación / El Desafío del Cambio

Tabla de contenido	
<b>PERFIL CORPORATIVO DE ACTUACIÓN.....</b>	
CARACTERÍSTICAS .....	
PRINCIPALES COMPONENTES.....	
EL DESAFÍO DEL CAMBIO .....	
<i>Mapa valorativo de la resistencia al cambio en la DRH.....</i>	
<i>Qué hacer en estas circunstancias ? .....</i>	
Tabla de ilustraciones	
Ilustración 1: Factores que contribuyen a la resistencia al cambio en la DRH	
Ilustración 2: Ingredientes necesarios para un cambio exitoso en la DRH .....	

Lineamientos estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas

**Tabla de contenido**

**EL ESCENARIO DE LA DESCONCENTRACIÓN EN SÍNTESIS .....**

**LA DESCONCENTRACIÓN: ¿ PROBLEMA U OPORTUNIDAD PARA EL LIDERAZGO DE LA DRH?**

LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL PERFIL CORPORATIVO DE ACTUACIÓN

LOS PROBLEMAS DE LIDERAZGO DE LA DRH Y LAS EXPECTATIVAS DE SU DESEMPEÑO: UNA VISIÓN DESDE LAS UNIDADES DESCONCENTRADAS

AUTOCRÍTICA DEL LIDERAZGO DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS DESCONCENTRADAS

EL LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS : LA APRECIACIÓN DE LOS DIRECTIVOS.....

*Una visión panorámica de los resultados.....*

*Hacia una primera interpretación .....*

*La agenda de prioridades de la DRH para verse como una instancia líder / Base para un debate interno*

LOS DILEMAS DE LA DESCONCENTRACIÓN Y EL LIDERAZGO DE LA DRH :¿ RUPTURA VRS CONTINUIDAD, SOCIOS O SUBALTERNOS,?

**LA RESPUESTA GLOBAL DE LA DRH: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA UN PROGRAMA DE TRATAMIENTO ESPECIAL A LAS UNIDADES DESCONCENTRADAS .....**

OBJETIVOS GENERALES .....

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....

*¿Cuáles son ?.....*

*¿A que situaciones responden ? .....*

**A MANERA DE CONCLUSIONES .....**

**ANEXOS.....**

PERFIL CORPORATIVO DE ACTUACIÓN .....

VALORACIÓN DE LA DESCONCENTRACIÓN COMO PROBLEMA POR LÍNEA DE SERVICIO ACTUAL

(CONTINUA EN LA SIGUIENTE PAGINA)

**Indice de tablas**

- Tabla 1 : Ejemplos de funciones substantivas ejercitadas en unidades desconcentradas  
Tabla 2: Vacíos de atributos de liderazgo en la Dirección de Recursos Humanos, para el proceso de desconcentración  
Tabla 3: Expectativas con relación a la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de desconcentración  
Tabla 4 : Vacíos de liderazgo percibido y expectativas / las dos caras complementarias de la incertidumbre mal definida en el escenario de las ORHd  
Tabla 5: Una visión autocrítica del liderazgo de las Of. de RH desconcentradas .....  
Tabla 6: Vacíos de liderazgo de las ORHd...oportunidades de protagonismo para la DRH  
Tabla 7: Estado del arte del liderazgo en la DRH: ¿ Qué opinan los directivos?  
Tabla 8: Las diferentes agendas de problemas de liderazgo en la DRH .....  
Tabla 9: Aspectos coincidentes acerca del liderazgo como problema .....

**Indice de ilustraciones**

- Ilustración 1: Los dilemas de la desconcentración y el liderazgo de la DRH  
Ilustración 2: Mas allá del organigrama “Núcleo funcional de la DRH / Situación actual  
Ilustración 3: Factores de éxito para la desconcentración de la ARH

Dispositivo de estímulo, seguimiento y evaluación de ideas nuevas

**Tabla de contenido**

**PRESENTACIÓN**.....

**ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL DISPOSITIVO** .....

PRINCIPIOS DE OPERACIÓN.....

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL.....

RESPONSABILIDADES DEL GRUPO FOCAL DE ADMINISTRACION DEL DISPOSITIVO .....

SUGERENCIA DE ACCIONES BÁSICAS PARA UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y ESTÍMULO DE LAS IDEAS NUEVAS

IDEAS CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PRÁCTICA DE UTILIZACIÓN DEL DISPOSITIVO .....

RUTA CRITICA, CONCEPTO DE FORMATO DE REGISTRO Y TIEMPO DE RESPUESTA PREVISTO .....

RUTA CRITICA, CONCEPTO DE FORMATO DE REGISTRO Y TIEMPO DE RESPUESTA PREVISTO .....

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS .....

**ANEXOS**.....

ANEXO 01: FORMATOS DEL SISTEMA DE REGISTRO.....

*Formato 01: Presentación y valoración preliminar* .....

*Formato 01: Presentación y valoración preliminar* .....

*Formato 02: Elaboración de perfil de proyecto o microproyecto* .....

*Formato 03: Valoración de la prueba de campo* .....

*Formato 04: Acuerdo de aprobación por el consejo de Dirección*.....

ANEXO 02: VARIABLES SELECCIONADAS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS Y MICROPROYECTOS .....

## Iniciativas de Mercadeo de la Imagen Corporativa de la DRH

### Tabla de contenido

#### **INICIATIVAS DE MERCADEO DE LA IMAGEN CORPORATIVA**¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

AUDIENCIA BLANCO .....	
INICIATIVAS .....	
<i>Red de contactos personales claves</i> .....	
<i>Boletín regular</i> .....	
<i>Memoria de actividades</i> .....	
<i>Brochure de la organización</i> .....	
<i>Celebración de días específicos y encuentros</i> .....	
<i>Papelería propia con el logo de PRODIM</i> .....	
<i>Serie de publicaciones</i> .....	
<i>Teleconferencias</i> .....	
<i>Sistematización de experiencias a través de videos</i> .....	

## Glosario de conceptos seleccionados mas frecuentes utilizados en la consultoría

Concepto	Descripción <sup>6</sup>
ACTOR SOCIAL	Es una personalidad, una organización o una agrupación humana que en forma estable o transitoria tiene capacidad de acumular fuerza, desarrollar intereses y necesidades y actuar produciendo hechos en una situación
AGENDA DEL DIRIGENTE	Ordena el uso del tiempo del dirigente en cada día y expresa la selección de problemas que atiende y su encadenamiento en el tiempo
ARCO DIRECCIONAL	Es el camino imaginario que une la situación inicial con la situación-objetivo. Es una referencia básica para mantener el curso de los acontecimientos en la dirección de la situación objetivo
ARCO DE COYUNTURA	Es el camino que se construye entre la situación inicial y una situación inmediata siguiente. Expresa un movimiento táctico
ARCHIVO DE PROBLEMAS	Es el conjunto de problemas seleccionados por un actor para enfrentarlos con un plan
ARCHIVO DE OPERACIONES	Es el conjunto de operaciones que enfrentan los nudos críticos de los problemas
CALCULO INTERCATIVO	Es un cálculo estratégico o táctico de previsión donde la eficacia de la acción de cada actor depende de la acción que el OTRO haya hecho antes y haga después. En este cálculo las eficacias son interdependientes según sean las acciones recíprocas
CAPACIDAD DE GOBIERNO	Es el conjunto de destrezas, experiencias, habilidades, teorías y métodos de dirección que posee un equipo de gobierno
CODIGO OPERACIONAL DE UN ACTOR	Es el enunciado tentativo de sus acciones mas probables ante distintas situaciones contingentes. El código toma la siguiente forma: si ocurre tal circunstancia sus movimientos mas probables serán tales. El código sistematiza "n" situaciones contingentes y un número variable "x" de acciones posibles en cada contingencia
CONSTRUCCIÓN DE VIABILIDAD	Proceso de cambio situacional por el cual un actor, mediante un encadenamiento de arcos de coyuntura, logra una relación favorable de intereses y fuerza para hacer posible una operación que en la situación inicial era inviable
EFICACIA DIRECCIONAL	Es el efecto o impacto de un evento en la alteración de la realidad en la dirección escogida y expresada en la situación objetivo
EFICACIA POLÍTICA	Impacto del producto de una operación en el logro de los objetivos políticos de la situación objetivo
EFICACIA ECONOMICA	Impacto del producto de una operación en el logro de los objetivos económicos de la situación objetivo
EFICIENCIA POLITICA	Se expresa por la relación poder aplicado por un actor para producir un evento y poder acumulado o desacumulado por ese actor a consecuencia de los efectos políticos del evento

<sup>6</sup> Basado en "Carlos Matus. *Política, Planificación y Gobierno*. OPS/OMS , Washington, D.C, pp: 739. Cuando no sea así se hace una referencia expresa en tal sentido

EXPLICACIÓN SITUACIONAL	La explicación situacional es aquella que se hace conciente de la situación desde la cual se explica y del rol que en la explicación propia juegan las explicaciones de los OTROS en sus propias autorreferencias
ESPACIO DE INTENCIONES	Es el espacio que define las aspiraciones y motivaciones que caracterizan a un actor situado. Permite conocer o postular hipótesis sobre las intenciones que tiene o no tiene un actor
ESPACIO DE CAPACIDADES	Es el espacio que comprende lo que puede hacer o producir un actor, con independencia de sus intenciones y necesidades
ESPACIO DE NECESIDADES	Es el espacio que comprende las carencias que un actor necesita satisfacer
ESCENARIO DE SITUACIÓN	Es el contexto externo con el cual interactúan la situación. Para una situación determinada, el escenario de la situación es el contexto en el cual se inscribe y con el cual interactúa con diversos tipos de relaciones. Los límites entre la situación y su escenario son relativos a la situación y propósitos del actor
ESTRATEGIA	Es el uso encadenado de los arcos de coyuntura en el recorrido real del arco direccional que conduce a la situación objetivo
ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN	Es una estrategia donde se busca el consenso entre las partes mediante la negociación: cada parte cede algo y en conjunto logran una situación mejor para cada parte
ESTRATEGIA DE COOPTACION	Es una estrategia donde el actor A, por algún medio que no es el conflicto, logra que el actor B se sume a la propuesta A sin modificarla
ESTRATEGIA DE CONFLICTO	Es una estrategia que se dirime por las relaciones de fuerzas
FLUJOGRAMA SITUACIONAL	Es la apreciación metódica y sinóptica del conjunto de relaciones sistémico causales mas significativas para la explicación de un problema o de una situación
GOBERNABILIDAD DEL SISTEMA	La gobernabilidad del sistema para un actor es la relación de peso entre las variables que controla y no controla en relación a su plan
IMAGEN OBJETIVO	Es la situación general escogida como un objetivo de referencia que está mas allá del horizonte de tiempo del plan
INCERTIDUMBRE	Es la imposibilidad de decidir o calcular con certeza
INCERTIDUMBRE MAL DEFINIDA	Es una incertidumbre donde el universo de posibilidades está mal definido, no todos los eventos posibles son definibles y solo se puede asignar probabilidades a algunos o ningún evento. En su extremo, solo una posibilidad es identificable: la continuación del presente, pero la probabilidad de esa continuidad es desconocida
INTERCAMBIO DE PROBLEMAS	Es el proceso por el cual se generan nuevos problemas como consecuencia del enfrentamiento de los actuales. Ese intercambio puede ser favorable o desfavorables en un horizonte de tiempo determinado
MOMENTO	Instancia repetitiva por la que pasa un proceso encadenado y continuo que no tiene principio ni término bien definido
MOMENTO EXPLICATIVO	Instancia en que el actor explica la realidad tal como para él fue, es y tiende a ser
MOMENTO NORMATIVO	Instancia en la que el actor diseña como debe ser la realidad en el futuro en contraste con la situación actual
MOMENTO ESTRATÉGICO	Instancia en el que actor elabora una estrategia que articula el debe ser con el puede ser

## Informe Final de Consultoría

MOMENTO TACTICO OPERACIONAL	Instancia del hacer. En este momento se produce la mediación entre el conocimiento y la acción
NUDO CRITICO EN EL FLIJOGRAMA SITUACIONAL	Es un sub problema del problema explicado que en el flujograma se presenta como un nudo cuyo cambio cuantitativo o cualitativo origina una alteración significativa de las características del vector de definición del problema explicado. El VDP es altamente sensible a los cambios en los nudos críticos
OPERACIÓN	Es el medio privilegiado de intervención del planificador sobre la realidad para alcanzar un objetivo del plan. La operación es la unidad básica del plan para la asignación de recursos capaces de producir un producto que logre resultados en el enfrentamiento de los problemas o el aprovechamiento de las oportunidades
OPONENTE	Actor con objetivos conflictivos con los míos. Ese oponente puede ser potencial o actual
PLAN MODULAR	Es el plan constituido por una agrupación orgánica y coherente de operaciones que enfrentan un archivo de problemas
PREDICCIÓN	Capacidad o intento de anticipar lo que ocurrirá en el futuro. La predicción anuncia como será mañana
PREVISIÓN	Capacidad o intento de predecir un espacio de posibilidades futuras, pero no se arriesga a anunciar lo que ocurrirá mañana
PROCESO CREATIVO	Proceso social no sujeto a leyes conocidas o que no se rige por leyes
PROBLEMA	Es la formalización para un actor de una discrepancia entre la realidad constatada o simulada y una norma que él acepta o crea como referencia
PROBLEMA BIEN ESTRUCTURADO	Es un problema que podemos reconocer y plantear con precisión, lo cual permite el diseño de alternativas para su solución y la elección de la alternativa ÓPTIMA de entre todas las posibles. Es un caso donde podemos especificar algoritmos o reglas que nos permitan descubrir el problema, diseñar las soluciones alternativas y seleccionar la mejor solución
PROBLEMA CUASIESTRUCTURADO	Es un problema que no podemos ni definir ni explicar con precisión, en consecuencia tampoco sabemos bien como enfrentarlo, y mucho menos conocemos los criterios para elegir entre las opciones que somos capaces de concebir para enfrentarlo. La primera dificultad con los problemas cuasi estructurados es reconocerlos y plantearlos
PROBLEMA EN SITUACIÓN	Es un problema tomado como referencia central en el debate entre las fuerzas sociales y en el diseño de operaciones para enfrentarlo
PROGRAMA DIRECCIONAL	Es el conjunto orgánico de proyectos estratégicos, operaciones, acciones, etc, que aplicados sobre la situación inicial alterarán a ésta en la dirección de la situación objetivo, con un grado aceptable de correspondencia y probabilidad. Es la expresión coherente del diseño normativo
PROYECTO ESTRATÉGICO	Es un conjunto intencional, orgánico y selectivo de operaciones, acciones y acciones de regulación que, por su impacto totalizante es capaz de impulsar eficiente y significativamente el cambio situacional en la dirección de la situación objetivo pretendida por el planificador. El proyecto estratégico incide generalmente sobre problemas actuales o potenciales terminales de alto valor
PROYECTO DE GOBIERNO	Contenido propositivo del programa o del plan de gobierno
REFORMA	Cambio parcial de las genoestructuras de un sistema en que las reglas cambiadas son articuladas y dominadas por las reglas no alteradas
SISTEMA DE DIRECCIÓN	Es la conjunción sistémica de diversos métodos de dirección: de planificación en la coyuntura, soporte de las decisiones, gerencia por operaciones, petición y rendición de cuentas, presupuesto por programa y de emergencia en sala de situaciones

SITUACIÓN	Es la realidad explicada por un actor que vive en ella en función de su acción
SITUACIÓN INICIAL	Es la situación a partir de la cual se conforma el plan. La explicación de la situación inicial tiene por objeto comprender las causas complejas que generan los problemas
SITUACIÓN OBJETIVO	Es la situación que se desea alcanzar con el plan. La situación objetivo no es una meta definitiva sino un propósito pretendido en determinada situación inicial y, consecuentemente, alterable en la medida que ésta varíe
SOCIO <sup>7</sup>	Actor con el que se comparten intereses comunes y con el cual se privilegia una relación de cooperación para alcanzar objetivos compartidos. Es una relación donde los ejes que predomina son “ganar-ganar” y ayudarse en el desempeño exitoso de un cargo, comisión o trabajo
VALOR DE UN PROBLEMA	Importancia que tiene un problema para un actor
VIABILIDAD	Posibilidad de que una operación se decida, ejecute y mantenga
VIABILIDAD POLÍTICA	Posibilidad política de que una operación se decida, ejecute y mantenga
VIABILIDAD ECONOMICA	Posibilidad económica de que una operación se ejecute y mantenga con eficiencia y eficacia dentro de los límites de recursos obtenibles
VIABILIDAD INSTITUCIONAL ORGANIZATIVA	Posibilidad de que una operación sea coherente con la estructura institucional del sistema o se desarrolle establemente en una organización dentro de los límites de su capacidad de producción

<sup>7</sup> Definición del consultor, aplicable en el contexto de esta consultoría

# Consultoría

"Pensamiento Estratégico y Recursos Humanos"

## Subproductos de consultoría

- ✓ Informe Final Ejecutivo
- ✓ Iniciativas de Mercadeo de la Imagen Corporativa de la DRH
- ✓ Lineamientos estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas
- ✓ Perfil Corporativo de Actuación / El Desafío del Cambio
- ✓ Dispositivo de Estímulo, Seguimiento y Evaluación de Ideas Nuevas

## Información para contactos

Dirección de Recursos Humanos  
GAD/CCSS; Apartado Postal 10105  
Tel: (506) 2333036  
[gabarca@ccss.sa.cr](mailto:gabarca@ccss.sa.cr)  
[marianosalazarc@yahoo.com](mailto:marianosalazarc@yahoo.com)